下载APP

04 | 为什么你的竞品分析看起来像拼接抄袭？

2021-01-13 炒炒

体验设计案例课 进入课程 >

讲述：炒炒
时长 17:36 大小 16.13M

你好，我是炒炒。

上一讲，我们探讨了用户画像的正确打开方式。今天，我们来学习另一种我们经常会用到的设计方法，竞品分析。你可以先回忆一下，自己平时是怎么做竞品分析的。

我之前有个项目，是财税办理线上化。但是，当时我的团队对这种类型的产品还不太熟悉，所以，我要求小伙伴们在 10 天内体验一下相关的竞品，列出竞品清单，并要求他们按照各自的职能梳理出一份分析报告，最后给出自己对竞品分析的结论。

10 天后，到了要正式展示成果的时候，我却发现了一个问题，小伙伴们的分析报告都是在**套公式、套模板、套理论**，像 SWOT 分析法、用户体验五要素分析法、PEST 模型、商业

画布等，方法看起来都非常高大上，页数也够多，但就是牛头不对马嘴，全篇有价值的结论非常少。

你是不是也遇到过这种情况？或者你是不是也曾做过这样的竞品分析？明明用心找竞品、找理论、找资料了，为什么分析出来的东西就像网上拼接抄袭的一样？就像公众号随处可见的内容。

所以，我们到底怎样才能做出一份有价值又实用的竞品分析报告呢？

找到焦点，确定目标

既然我们想要做一份有价值的竞品分析报告，那我们就先来看看普遍的做法是什么。

大部分人在拿到竞品分析这个任务时，基本步骤就是先去搜集大量的资料，找一堆自我感觉可能有联系也可能没有联系的竞品，最后套一下找来的模板，就大功告成了。

这样做，不就是“简单地罗列资料”和“机械地套模板”吗？所以，我认为，你在正式开始做竞品分析前，你一定要想清楚你做这份报告的目的是什么，比如说：

> 你做本次竞品分析的目的是什么？
>
> 你是为了调整产品策略还是优化产品的用户体验？
>
> 你是为了整个产品的横向优化还是产品中某个功能的纵向优化？
>
> 你的这份竞品分析是给谁用的？设计师？产品经理？运营人员？还是老板？

只有想清楚了这些问题，你在选择竞品、收集资料、对比分析的时候就不会陷入简单地罗列资料和机械地套模版的误区，最后你也不会做出一份对设计、对产品都没有价值的结论报告。

世界上没有什么事情是适用于普罗大众、适用于所有人的，竞品分析也不例外。

在接下来的探讨中，我们假设这次需要做一份提升某产品用户体验的竞品分析，而目的呢？就是提升整个产品的用户体验，相关使用者要记住包含设计师和产品经理。

划定范围，选择竞品

现在，我们确定了这份竞品分析报告的目标后，我们就可以开始找相关竞品了。可是，市场上有那么多的产品，我应该选择哪些产品来进行分析，才是最有帮助的呢？

我给你分享一个方法，就是我们可以分别从**直接竞品、间接竞品、设计借鉴**三个层面去选择。但是，什么是直接竞品？什么是间接竞品？单听起来可能有些笼统，我准备用案例的方式来给你讲一下这三个层面，来帮助你轻松地理解一下这几个概念。

直接竞品指的就是主要功能和核心用户群都基本相同的产品。比如说，在同一个小区里面，有两家不同的水果店，都是以卖水果为主，用户在其中一家买了水果，就不会再去另外一家买了。

所以，我们研究直接竞品，可以直观地帮助我们看到自家产品与对方产品在功能、流程、关键节点、体验上的直接对比，直观地看到自己在哪些点做的好，在哪些点做的不好。这样，我们就可以发现对方产品对自身造成利益影响的竞争力究竟是什么。

但是，如果你仅仅研究直接竞品，你获取到的信息可能都是一些比较常规的信息，容易形成一些局限，比较难出现一些突破性的创新想法。这种情况下，你就可以再研究一下间接竞品。

间接竞品，我们可以分成两类来看：

- **一类是核心用户群相同，但主要功能不同的产品**；
- **一类是主要功能类似，但核心用户群不同的产品。**

还是拿小区做例子。在同一个小区里，分别有一家水果店和便利店，水果店主要以卖水果为主，而便利店主要卖一些零食、饮料和日用品，这两家店的主要客户都是这个小区的人，但他们卖的东西不一样，水果店卖水果，便利店主要卖零食和日用品。

也就是说，这家水果店和便利店的核心用户群相同，但主要功能不同。

现在，一个小区里有两家理发店，一家是高档的，客单价在 80 元以上；一家是平价的，客单价在 20 元左右；他们虽然都提供理发的服务，但各自的核心用户群重合度比较小。

所以，我们就可以把这两家理发店看作是主要功能类似，但核心用户群不同的产品。

研究间接竞品有什么用呢？它可以帮助我们获取一些框架外的参考或灵感，有助于帮助我们打破常规，出圈突破。像小区里的人对高档理发店的服务评价都很好，那平价的理发店是不是可以分析一下高档理发店的服务流程和项目，看看是哪些环节赢得了用户的芳心，例如不推销，不多话，是不是自己也可以借鉴一下？

我们再来看设计借鉴，**设计借鉴，你可以理解为在体验和设计上做的特别优秀的产品。**也许它们的功能和用户都跟你的产品没有太大的重合度或关联性，但它们的设计和体验做的就是好。

有一个很典型的例子就是卫龙辣条。辣条和手机，乍看起来好像是毫无联系的两个产品，但卫龙在包装设计上就大胆地做出跨界参考，从包装到营销的视觉，卫龙都对标了苹果产品的一些设计风格。

在卫龙眼里，苹果就是在体验和设计上的优秀产品 。虽然卫龙的设计有太重的苹果风格的影子，但是这个跨界的学习却让卫龙在辣条界一炮而红，赢得了大量年轻人的喜欢。

谁说辣条就不能走简洁冷淡风？

我来总结一下选择竞品的这三个层面：

直接竞品可以帮你直观了解自己和竞品之间的差异；

间接竞品可以给你提供一些突破性的创新想法；

设计借鉴会在体验设计层面给你更多的灵感；

你看，选择竞品这件事的学问是不是还挺大的。还有一点我要提一下，很多年轻设计师可能只找一两个竞品的视觉界面，然后堆在一起做个对比就完事了，这是我们很容易犯的一

个错误。

要记住，产品的用户体验不仅仅指的是产品的视觉界面。除了视觉界面，我们还应该关注产品的核心功能点、核心流程、信息框架、交互设计等方面。

对比分析，找关键点

根据前面的思路，我们选定了需要分析的竞品后，就可以开始针对这些竞品，进行资料收集与分析了。**但是你一定要记住一点，这步也并不是单纯地找到资料、然后汇总起来就完事了。**

如果仅仅是这样，那跟一个文件夹有什么区别呢？我们需要做的是对这些资料进行更进一步的对比分析。只有通过**对比分析**，才能帮助你提炼出资料里面的更有价值的信息。

在这里，我继续给你讲两个我在工作中的案例，让你真实地感受一下，我们应该怎样通过分析收集到的资料，来得到一些有价值的结论，我相信一定会给你一些帮助。

先给你讲第一个例子，这是一个关于企业手机银行改版的项目。

当时，我们前一个版本的企业手机银行的功能，完全是从网页版的企业银行中复制了一套功能出来的。这样做的结果就是，我们的这个手机版的企业银行使用起来特别复杂，经常收到用户的一些投诉说“你们的 App，东西也太多了，我根本找不到我要用的功能”。

所以，在接下来的改版中，各业务部门的一致目标就是整合产品功能，降低用户的使用成本。虽然在改版开展之前，项目组成员都统一了目标，但是在过程中，只要一说到把某某功能拿掉的时候，各业务部门又都说自己的功能很重要，不能被拿掉。

为了让各部门在功能整合上能够达成一致的意见，我们就选了三家比较有代表性的企业手机银行作为竞品，做了一次关于主要功能点的对比分析。当时，我们把几个产品的功能点都列了出来，形成了一个**功能横向对比图**。下面是当时做的功能横向对比图的部分信息。

企业版手机银行功能横向对比图					
功能点	平*银行	招*银行	工*银行	民*银行	出现次数
账户服务	√	√	√	√	4
支付结算（转账）	√	√	√	√	4
移动审批	√	√	√	√	4
资产负债总览	√	√	√	√	4
代发工资	√	√	√		3
在线融资	√	√	√	√	4
理财服务	√	√	√		3
电子票据	√	√	√		3
国际业务	√	√	√	√	4
离岸业务	√				1
单位结算卡	√	√	√		3
银证业务	√				1
收款业务	√				1

在这个横向对比图中，我们把信息分为了横轴和纵轴。

横轴是产品，纵轴是功能点。如果该产品具备某个功能点的话，就在横轴和纵轴相交的那个格子打勾，如果该产品不具备某个功能点，横轴和纵轴的功能点就留空。

然后，我们在表格中横轴的最后一列里，加上了一个这个功能在几个竞品出现次数的统计。通过这个出现次数的数字，我们就可以直观地看出哪个功能出现的次数多，哪个功能出现的次数少。

最后，结合这个功能横向对比图提供的信息，我们对自己产品的功能做了以下两个方面的整合：

把出现次数较多的功能点优先放在更前面的位置。比如说账户服务、支付结算等功能出现了 4 次，这反映了这些功能在手机端使用的场景较强，放在前面的位置会更方便用户使用；

把出现次数较少的功能点放在后面或拿掉。比如说离岸业务、银证业务等功能只出现了 1 次，说明这些功能在手机端的使用场景较弱，把它们放在后面或拿掉，减少对用户的干扰。

通过这样的整合，我们就完成了自己产品的功能点改版方案。然后，我们把这份功能横向对比图和我们最后的方案一起拿给了其他业务部门。有了这份功能横向对比图的助攻，我们的整合方案得到了各业务部门的一致认同，最终完成了产品功能的优化。

在这个例子中，**针对功能点的竞品分析，不但为我们的设计方案提供了信息参考，还助攻了我们方案的顺利通过**。不仅展示了我们的业务水平，更展现了我们的用心程度。

接下来，我再给你讲一个利用竞品分析找到设计灵感的例子。

在用户体验五要素中，一般来说，产品的视觉界面对应的是用户体验的表现层。也就是说，产品的视觉界面是用户接触产品第一眼看到的东西，会直接影响用户对产品的第一印象。

从这个角度看，颜值即正义这句话是没毛病的。

说回到我要讲的例子上来，有一次，负责汽车行业业务的同事找到我们，说希望能给汽车行业的银行客户做一个专用的 App 版本。

听到这个诉求后，第一道难题就摆在了我们面前，怎样才能在表现层上，通过视觉的方式把银行业和汽车行业联系起来，而且还不违和？带着这个疑问，我们先针对视觉层面开展了一次竞品分析，成功地找到了一些设计灵感。

下面我来给你讲讲整个过程。

首先，我们分别把银行业和汽车行业各自相关的一些产品的界面和元素收集起来，挑选了一些有典型特点的图片，拼合在一张图片上。通过这张图片，我们发现，在现有的一些设计中，银行就是银行，汽车就是汽车，两个行业之间的视觉设计区别很明显。

怎样才能把它们两者做一个巧妙的融合呢？

接下来，我们又分别抽离了两个行业的一些共性元素。通过对比发现，不管是银行业、还是汽车行业，数字这个元素都特别重要。在汽车行业中，数字代表了里程、能量、参数；在银行业中，更不用说了，数字直接就和钱相关。

最后，基于数字这个共性的元素，我们尝试了一系列的设计方案。

我们抽取了汽车的仪表盘元素，把它和我们的余额这个概念融合在一起。除了在静态上的视觉结合，我们还加了一些小动效，每次用户一进入余额页面，仪表盘就会有一个从 0 启动的动态，就好像汽车开足马力一样，场景感非常强。下面是这个方案的大致逻辑推导图。

在这个例子中，我们正是通过对**相关竞品的视觉分析**，**才找到了余额和仪表盘的结合点**。如果不对资料进行对比分析，我们可能很难找到数字这个共同的元素。

这个方案一拿出来，就得到了业务方的一致赞同。方案上线后，我们也观测了一下数据，这个汽车专版的周活用户比上线前提升了 8.5%，这个数据是在没有新功能上线的情况下取得的。

想起来这件事，还忍不住有一点点小膨胀！

通过上面这两个例子，你也可以看出，资料分析并不是简单地对资料进行汇总，而是要结合目标，对资料进行整理分析。在第一个例子中，通过竞品分析，我们找到了整合功能点的思路，而在第二个例子里，竞品分析则给我们的视觉设计提供了灵感。

拒绝形式化的竞品分析

同样，和上一讲的用户画像一样，竞品分析也并不是做一次就能够在全流程通用了，我们需要保持竞品分析的内容更新。比如说，市场格局出现了变化，原来的竞品发布了重大改版等情况，我们都需要把这些变化更新到之前做的竞品分析中，才不会因为信息过时造成设计误导。

现在，你对竞品分析这件事有没有新的感受和体会了？你发现了吗，其实一份有价值和一份看起来像“拼接抄袭”的竞品分析之间，**最根本的差别在于，你究竟怎样定义竞品分析?**

如果你把它当作方法和工具，那么你在调查市场时，你会思考要不要做一个竞品分析；你在前期思考方案的时候、在遇到设计分歧的时候、在进行提案设计等等场景，你都会自然而然地想到这个工具，去发挥竞品分析给你带来的设计上的作用。

可是，如果你只把它看作是一个任务，走一个形式，那它对于你来说，只不过是无用的文字和图片堆砌。既然做一次竞品分析要花费我们那么大的精力，我们为什么不好好利用它的价值呢?

炒炒总结

今天，我们主要探讨了一个问题，就是怎样才能摆脱“简单地罗列资料”和“机械地套模板”的窘境，做出一份有价值又实用的竞品分析。我结合我的经历，给你讲了三个关键点。

第一，我们在正式开始做竞品分析之前，我们一定要先找到焦点，确定这次竞品分析的目的，也就是，为什么要做？给谁做？确定了目的后，后面的工作才会更有效果；

第二，我们选择竞品的时候可以从直接竞品、间接竞品、设计借鉴三个层面出发，这样不但可以帮助我们了解常规信息，而且还有助于我们找到一些突破性的想法；

第三，竞品分析并不是单纯资料的罗列，而是我们要对资料进行对比分析。经过对比分析的资料才会给产品设计带来启发性的结论，我们才更能找到突破的关键点所在。

最后，我们强调，既然竞品分析是一件耗费精力的事情，我们要做就要一次性做好，而**想做好竞品分析，本质上就是要拒绝形式化的走马观花**。我们要通过科学的竞品分析方法，为产品设计提供实用的参考价值，做一份对设计、对商业决策有价值的竞品分析。

练习题

假设，你现在服务的项目是一款知识付费领域的 App，你需要分别选出 3 个直接竞品和 3 个间接竞品做分析，你会怎么选择呢？说出你的选择，并说明你的选择标准。

记得在留言区和我讨论、交流你的想法，每一次思考都会成为你进步的基石。

如果你喜欢今天的内容，也欢迎你把这一讲分享给你的朋友。

感谢你的阅读，我们下一讲再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 03 | 你画像中的用户是真的还是假的?

下一篇 加餐 | 大厂的围城：你想进去，我想逃离

精选留言 (4)

写留言

石云升
2021-01-13

假如我是想找知识付费的某一个领域来做细分市场。那么我会选择得到、极客时间、混沌

大学来做竞品分析。

先说得到，得到的知识付费用户是最多的，同时他的学科也特别多。我可以很直观的看到是经济学的课程，还是商学院的受众最多。也可以看到，美食课程、历史、音乐课程等...

展开

作者回复: 很赞！必须给你置顶！

建议用表格工具试试，可以在功能层面更细一些～

1 3

军秋

2021-01-13

老师能否推荐一些用户体验相关的书籍？谢谢

展开

作者回复: 您主要是做哪一块的？用户体验很大，在开篇词里面有写，是个综合学科。

倘若是就有兴趣了解下用户体验的话，有《用户体验要素》可以看看。我有一本入门书籍《一个app的诞生》您也可以看看

我个人最近在看《设计体系》《设计心理学》

不知道是否有解答您的疑惑?

2

文杰

2021-01-20

老师，如果想做横向功能的对比，但没有账号，B端的产品往往很难体验到，你们一般怎么做的呢?

作者回复: 我们一般用游客模式。

倘若没有游客模式，就通过业务找关系好的客户要一下账号。

1

南京韶邵不说话
2021-01-20

感觉银行那个案例，为什么自己做的不好的时候，就觉得别人一定做得好呢，横向对比其他银行功能，找共性，比如分析用户地图，做用户反弹，结合APP功能打点数据，得到的功能列表更准确吧

用横向对比，更多的应该是为了说服个个业务部门，毕竟大家都这么干，利用社会认同...
展开

作者回复: 一看你就是“江湖中人”，一语说到重点。 我们在做方案的时候会综合了已有的数据资料、用户访谈资料、以及竞品的横向功能对比图 等，是综合多方信息的。 当然，就像你说的，跟业务部门沟通的时候，竞品的功能对比相对会更有说服力一点。

1